

Artículo

Desarrollo Humanizado de la Inteligencia Artificial en las Organizaciones. Recomendaciones del *Think Tank* de Psicología del Trabajo y las Organizaciones

David Aguado¹, Javier Cantera², José María Peiró³, Isabel Aranda⁴, Oscar Cortijo⁵, Javier Remón⁶,
Francisco Gil⁷, Lourdes Munduate⁸ y María Paz García-Vera⁷

¹ Instituto de Ingeniería del Conocimiento, Universidad Autónoma de Madrid, España

² Auren, Fundación Personas y Empresas, España

³ IDOCAL, Universidad de Valencia e IVIE, España

⁴ Colegio Oficial de la Psicología de Madrid, España

⁵ Universidad CEU Cardenal Herrera, España

⁶ Ferroviario, España

⁷ Universidad Complutense de Madrid, España

⁸ Universidad de Sevilla, España

INFORMACIÓN

Recibido: Mayo 27, 2024

Aceptado: Julio 24, 2024

Palabras clave

Inteligencia artificial
Psicología de las organizaciones
Implantación inteligencia artificial

RESUMEN

La incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) en las organizaciones y en la gestión de recursos humanos es una fuerza transformadora que revolucionará el mundo del trabajo y el papel de los psicólogos organizacionales. Este escenario presenta nuevas oportunidades y posibles beneficios junto con importantes desafíos, incluyendo posibles violaciones de derechos, nuevas formas de exclusión social, efectos adversos en grupos vulnerables y acceso desigual a las tecnologías de IA. En este trabajo se presenta el conjunto de reflexiones y recomendaciones formulados por el *Think Tank* de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (ver anexo). Para ello, apoyados en la obtención de conocimiento basado en la evidencia, a lo largo del año 2023 se han realizado diversos debates y grupos de trabajo con académicos y profesionales. Las recomendaciones presentadas involucran a los agentes institucionales, los gestores organizacionales y los trabajadores. Además, pretenden facilitar una IA centrada en la persona, estimuladora y facilitadora del aprendizaje y el desarrollo profesional, que previene riesgos psicosociales, y potencia las capacidades de las organizaciones.

A Humanized Development of Artificial Intelligence in Organizations. Recommendations from the *Think Tank* on Work and Organizational Psychology

ABSTRACT

The integration of artificial intelligence (AI) into organizations and human resource management is a transformative force poised to revolutionize the world of work and the role of organizational psychologists. This scenario presents new opportunities and potential benefits as well as challenges, including potential rights violations, new forms of social exclusion, adverse effects on vulnerable groups, and unequal access to AI technologies. This paper presents a set of reflections and recommendations developed by the *Think Tank* on Work and Organizational Psychology (see annex). Drawing on evidence-based knowledge, various debates and working groups with academics and professionals were conducted throughout 2023. The recommendations presented involve institutional agents, organizational managers, and workers. Furthermore, they aim to facilitate a human-centered AI that stimulates and supports professional learning and development, prevents psychosocial risks, and enhances organizational capabilities.

Keywords

Artificial intelligence
Organizational psychology
AI implementation

Cómo citar: Aguado, D., Cantera, J., Peiró, J. M., Aranda, I., Cortijo, O., Remón, J., Gil, F., Munduate, L., y García-Vera, M. P. (2025). Desarrollo humanizado de la Inteligencia Artificial en las organizaciones. Recomendaciones del *Think Tank* de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. *Papeles del Psicólogo/Psychologist Papers*, 46(1), 25-32. <https://doi.org/10.70478/pap.psicol.2025.46.04>

Autor de correspondencia: David Aguado david.aguado@uam.es

Este artículo está publicado bajo Licencia Creative Commons 4.0 CC-BY-NC

Introducción

En el ámbito de las organizaciones y los recursos humanos, con demasiada frecuencia nos enfrentamos a modas que, a menudo, aportan poco valor y acaban por desaparecer. No es el caso: la Inteligencia Artificial (IA) ha venido para quedarse; y sin ninguna duda va a revolucionar el mundo del trabajo y, de camino, el quehacer del psicólogo organizacional.

Muestra evidente de la importancia de la IA en el ámbito del trabajo son los diversos informes que al respecto han elaborado los principales observadores de las evoluciones tecnológicas a nivel tanto internacional (Gartner, 2023, 2024; Poitevin y Rizaoglu, 2023; Turner, 2023), como nacional (COTEC, 2024). Junto a ello, las instituciones, conscientes del gran impacto que la IA está teniendo (y va a tener) tanto en el ámbito laboral como en el social, han desarrollado también la regulación inicial que permita marcar las reglas del juego en su despliegue (UE, 2023).

Este contexto, sin duda, está abriendo nuevas oportunidades, nuevos retos profesionales y, también, poniendo encima de la mesa nuevos problemas con los que lidiar. Entre otros, y sin ánimo de ser exhaustivos: la posible vulneración de los derechos de las personas, el desarrollo de nuevas formas de exclusión social, el impacto adverso sobre grupos especialmente vulnerables, o la dificultad de acceso de pequeñas organizaciones a estas tecnologías que pudiera derivar en una adopción de las mismas a dos velocidades; en donde las empresas con amplio acceso a los recursos sobre utilizan esta tecnología mientras que las pequeñas empresas —mayoría en España— en gran medida no tienen acceso a ella y, por tanto, su ventaja competitiva decrece.

Un panorama especialmente atractivo para el Psicólogo del Trabajo y las Organizaciones que ve cómo, desde su conocimiento del comportamiento organizacional, puede realizar aportaciones de valor para un desarrollo *humanizado* de la IA en las organizaciones. Muchos son los ámbitos en los que aportar valor y, con ese objetivo, desde el *Think Tank* de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (Ver *Apéndice* para más información sobre el *Think Tank*), se trabajó a lo largo del año 2023 mediante diferentes sesiones de debate y trabajo en grupo para alumbrar el conjunto de reflexiones, recomendaciones y casos de uso que planteamos en este documento.

En el desarrollo de estas reflexiones y recomendaciones se ha seguido una aproximación basada en la evidencia. Esta aproximación exige un análisis riguroso de las aportaciones que han de fundamentar la intervención de los profesionales. Como Briner y Rousseau (2011) han señalado, esa aproximación ha de tomar en consideración diversas fuentes de evidencia entre las que cabe resaltar la evidencia científica, la que aportan los profesionales competentes a partir de su experiencia, la de los diferentes grupos de interés relevantes para la organización y también las de los propios destinatarios de la intervención en su contexto.

En línea con ello, tras una revisión de diferentes ámbitos de la literatura realizada por los participantes en el *Think Tank*, en primer lugar, se celebró un debate¹ abierto en mayo de 2023 entre profesionales y académicos alrededor de la visión de la IA desde la psicología del trabajo y las organizaciones, y un resumen de este fue publicado en la revista *Capital Humano* (Pérez y Parrondo, 2023). Tras ello se desarrolló una jornada de trabajo colaborativo que denominamos *Open Innovation Day* y en la que tras una ponencia

de un profesional experto (Jiménez-Castellanos, 2024) sobre el despliegue de la IA, los participantes reflexionaron y debatieron en grupos las cuestiones identificadas como más relevantes en el trabajo previo, siendo estos grupos facilitados por algunos de los autores del presente artículo. Las aportaciones realizadas fueron recogidas por los facilitadores, elaboradas y discutidas posteriormente, y organizadas para ofrecerlas en el presente trabajo.

Principales Cuestiones Analizadas

La IA como Fenómeno Tecnológico Radicalmente Nuevo

Aunque el pensamiento sobre la IA y el desarrollo de los primeros modelos teóricos data de mediados del siglo XX, es precisamente en los últimos años cuando se ha producido el advenimiento disruptivo de esta tecnología como un verdadero *tsunami*. Ello ha provocado sin duda un importante efecto de desconcierto: todos estamos sorprendidos en el corto plazo, aun teniendo dificultades para precisar su valor revolucionario a largo plazo. Y, también, un despertar de emociones encontradas ante el cambio que se avecina. Entre estas emociones está el miedo que provoca una visión distópica en la que prevalece el discurso “la IA nos va a quitar el valor añadido que ofrecemos como humanos en el desarrollo del trabajo”. Pero también el entusiasmo que parece llevar a un cierto pensamiento utópico en el que la narrativa es “la IA nos va a quitar de trabajar en tareas rutinarias y repetitivas y podremos dedicar tiempo a tareas con un mayor valor estratégico”. Sin duda, dos extremos lejanos para los que habremos de ir descubriendo su grado de realidad.

Desde el punto de vista tecnológico la IA debería ser entendida como el paraguas que cobija a diferentes tecnologías (por ejemplo, los modelos de aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural, o la robótica) que combinadas generan soluciones específicas. Por otro lado, desde el punto de vista del ser humano, la IA tiene una característica fundamental que la diferencia de otras muchas innovaciones tecnológicas acaecidas en el pasado: su valor generativo. La IA Generativa (como Chat-GPT) nos han cambiado el paso en nuestra interacción con ella: pasando del dato a la narrativa, del valor de la respuesta al valor de la pregunta, del valor de lo aprendido al valor del aprendizaje. En cualquier caso, se pone de manifiesto que el aprendizaje de la IA es fruto de la interacción entre las preguntas del ser humano y sus respuestas, y la capacidad de aprendizaje, modelado y producción de la IA.

La IA Implica Cambio y el Cambio Provoca Reacciones y Necesidades de Adaptación

Las organizaciones y las personas que en ellas trabajan deben entender que IA significa un cambio profundo en la manera de trabajar. Es cierto que el mundo del trabajo está en constante cambio debido tanto a las innovaciones tecnológicas (por ejemplo, la web, la automatización de procesos, el trabajo online) como a las metodológicas (por ejemplo, el coaching o las metodologías *agile*). Sin embargo, la IA incorpora un cambio significativo en cuanto a la magnitud de ese cambio: es transversal a todas las profesiones, es vertical en todas las funciones organizacionales; y es diversificado en todos los campos y materias. En definitiva, estamos hablando de un cambio cualitativo de gran magnitud.

¹ El debate puede visualizarse en https://www.youtube.com/watch?v=xuAEae_AOus&t=330s

Esta idea de cambio profundo hace que aparezcan diversas reacciones ante la utilización de la IA que pueden influir poderosamente tanto en el bienestar de las personas afectadas por su utilización, como en la capacidad de las organizaciones para adoptar estas tecnologías y reforzar así su competitividad. Sin duda, una de las principales reacciones que encontramos ante la utilización de la IA es el miedo a las consecuencias derivadas de su implementación (e.g., “voy a perder mi trabajo que será sustituido por una IA”, “el sentido del trabajo se pierde”) en lo que podríamos denominar pesimismo tecnológico. En cualquier caso, ese temor parece estar relacionado con tres características de la IA: su alcance (grandes cambios), su isomorfismo (toca habilidades consideradas hasta ahora como exclusivamente humanas), y su generalidad (afecta a todos y en todo). A pesar de ello, y probablemente por las mismas razones, también es cierto que la IA ha generado en otros casos una suerte de optimismo tecnológico en el que predomina la idea de que “todo podrá ser solucionado con la IA”.

Sea como fuere, la implantación de la IA requiere de intervenciones por parte de las organizaciones dirigidas a gestionar estas reacciones emocionales que, en último término, inciden tanto en el bienestar individual y colectivo como en la competitividad organizacional.

Más allá de esta implicación emocional del cambio provocado por la IA, es claro que ese cambio también requiere de esfuerzo para adaptarse a él. Tanto en el nivel individual como en el nivel de los equipos de trabajo y en el contexto general de la organización, se deben desarrollar intervenciones que permitan a los individuos y a los grupos adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para utilizar adecuadamente las soluciones IA disponibles para los diferentes puestos de trabajo. Y no solo eso, como hemos visto al referirnos a las emociones provocadas por la IA, además de los conocimientos sobre la “técnica” es necesario desarrollar estrategias para que los implicados en la utilización de las soluciones IA conozcan el contexto normativo y socio-ético en el que se enmarca dicha utilización.

En definitiva, se pone de manifiesto la necesidad de intervención para facilitar la adaptación de las personas, los grupos y la organización en su conjunto, mediante la adquisición de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios y, también mediante el cambio de la cultura organizacional.

La Dimensión Ética de la IA

Tanto la magnitud del cambio provocada por la IA, como la radical diferencia con otras innovaciones tecnológicas producidas anteriormente han provocado una vuelta al análisis ético de sus implicaciones y, consecuentemente, a una revisión de la normativa aplicable para su desarrollo en un contexto socialmente responsable. En definitiva, se trata de dotarnos de herramientas para una efectiva gobernanza en el desarrollo e implantación de la IA. En un mundo globalizado no hay, sin embargo, una visión global de estos aspectos y parecen vislumbrarse tres aproximaciones al problema entre las que la posición europea parece ser la más garantista en el cuidado de los intereses de los ciudadanos. En cualquier caso, desde la psicología del trabajo y las organizaciones, independientemente del nivel de protección desarrollado por la regulación normativa, se apuesta por un desarrollo tecnológico que contemple la visión humana desde el diseño de las soluciones IA. Se trata, por tanto, de

involucrar el eje humano en el diseño de la IA que permita, en el origen, tener en cuenta las necesidades, fortalezas y debilidades de los individuos en el diseño de las soluciones que aporte la IA.

Desde esta mirada a la IA es relevante la doble visión con la que podemos verla: como un conjunto de soluciones que permitan automatizar un conjunto de tareas (y por tanto sustituir el elemento humano en su desarrollo) y/o como un conjunto de soluciones que lo que permiten es aumentar las capacidades humanas para desarrollar un conjunto de tareas. Sin lugar a duda, el diseño de soluciones IA que implícitamente se desarrollen desde una u otra perspectiva tiene importantes implicaciones en el bienestar de los trabajadores y en su desarrollo personal y profesional. Desarrollar soluciones IA integrando esta visión del ser humano desde el comienzo implica necesariamente una reflexión acerca de qué modelo de solución vamos a implantar y qué consecuencias va a tener para las personas afectadas por ello.

La Aportación de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones

En el contexto anterior, vemos el gran valor que puede tener la aportación del psicólogo organizacional al desarrollo saludable de las soluciones IA. Como hemos visto, la psicología del trabajo y las organizaciones aporta valor en, al menos, tres elementos clave para este despliegue de la IA.

1. El diseño y ejecución de proyectos organizacionales encaminados a preparar a la organización a través de sus personas para que la adopción de la IA resulte facilitada.
2. El diseño de soluciones IA que van a tener que utilizar los empleados y que deberían tener en cuenta “desde el propio diseño” lo que se conoce científicamente sobre el comportamiento organizacional y la interacción hombre-máquina.
3. El desarrollo de “casos de uso” tanto específicos de implementación de la IA en los procesos y prácticas habituales de la gestión de recursos humanos, como soluciones en otros ámbitos no exclusivamente de la gestión de personas, pero para los que el comportamiento humano es esencial.

Facilitar el Cambio en los Individuos, los Equipos y las Organizaciones para la Adopción de la IA

Las organizaciones van a implementar la IA con el objetivo de mejorar sus capacidades competitivas. La efectividad de esta implementación va a estar muy determinada por el uso que los empleados realicen de ella. Por ello, conseguir un contexto en el que los empleados sean facilitadores de este cambio tecnológico aportará valor tanto a la organización (ayuda en el despliegue de su estrategia) como en el bienestar de los empleados (estarán en una buena posición para interactuar con esta tecnología).

Como hemos identificado anteriormente, las organizaciones deben desarrollar programas de intervención que permitan reducir las resistencias, y mejorar la cualificación y motivación de las personas para que la adopción de las soluciones IA desarrolladas por las organizaciones sean eficientes. En este sentido, cabe recordar que el desarrollo de programas de transformación y cambio es una señal de identidad importante del saber hacer del psicólogo organizacional, y, por tanto, un ámbito en el que aportar valor.

Un programa de intervención de estas características debiera estar encaminado a intervenir sobre los conocimientos y

competencias individuales, tanto técnicas como transversales; las actitudes individuales (y grupales) relacionadas fundamentalmente con los miedos y reacciones negativas que puede provocar la adopción de estas tecnologías (por ejemplo, el miedo a no saber utilizarlas o el miedo a perder el puesto de trabajo); y sobre la estructura política y organizacional.

Para provocar el cambio en estos tres elementos las organizaciones cuentan con procesos de gestión de recursos humanos, de comunicación interna, y de desarrollo tecnológico para actuar sobre: (a) el cambio socio-técnico (cambio en las tecnologías); (b) el cambio individual y de los equipos de trabajo; y (c) el cambio organizacional (afectando fundamentalmente a la cultura). Téngase en cuenta que estos diferentes elementos están interconectados y tienen un interaccionismo recíproco claro.

Sin duda, una intervención de estas características requiere una visión que involucre a los diferentes grupos de interés alrededor de la IA en la organización. Entre ellos y sin ánimo de ser exhaustivos, tienen un papel esencial los departamentos de RRHH, IT, Innovación, Legal, Comunicación y también los directivos, supervisores y empleados así como los clientes y proveedores.

El Diseño de Soluciones IA

Con cierta frecuencia se plantea un argumento ingenuo sobre la neutralidad de las innovaciones tecnológicas: bajo la idea de que es la utilización de éstas la que les otorga el estatus de “saludable” o “de tóxicas”, se piensa que todo desarrollo tecnológico está desprovisto de consecuencias (ya sean positivas o negativas) y que es la utilización que se realiza de la tecnología la que provoca esas consecuencias. Sin embargo, es bien claro que el diseño que se realiza de las soluciones tecnológicas hace más o menos probable que las consecuencias que se derivan de la utilización sean unas u otras. En definitiva, el diseño de las soluciones IA marcará en gran medida los modos de utilización y, por tanto, influirá en las consecuencias que esta provoque en las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto.

Desde nuestro punto de vista, el conocimiento psicológico del comportamiento organizacional, el de los procesos de interacción persona-máquina y los procesos de toma de decisiones entre otros, es imprescindible para un desarrollo de la IA que, desde el inicio, desde el diseño, sea coherente con los individuos y los grupos y su bienestar. Podríamos hablar de un diseño antropocéntrico de la IA, en el que el ser humano está en el centro y es el usuario de esa tecnología. El conocimiento psicológico en este sentido es fundamental, tanto para anticipar desde los estados tempranos de desarrollo de soluciones IA las posibles consecuencias nocivas que pudieran tener para el bienestar de las personas, como para la toma de decisiones sobre qué opciones de diseño tienen el mejor encaje para la satisfacción de las necesidades tanto de la operación organizacional, como del individuo que realiza esa operación.

Así, podemos vislumbrar algunos principios básicos que pueden aplicarse en el diseño de soluciones IA. Por un lado, como mencionábamos antes, la incorporación a la toma de decisiones sobre el diseño de la IA del conocimiento acerca del “humano” que estará influido por la solución IA (desde las personas responsables de su manejo, hasta aquellas impactadas por las decisiones tomadas en función de la IA). Todo ello implica diseñar las propuestas de implantación de la IA teniendo en cuenta los pensamientos,

comportamientos y actitudes de estos “grupos de interés” alrededor de la IA. Y, por tanto, implica diseñar también los programas de intervención que acompañen el despliegue de la solución IA, con el objetivo de facilitar el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que puedan interactuar adecuadamente con la solución IA. En este sentido, la inversión en el desarrollo de simulaciones utilizando gemelos virtuales para anticipar posibles problemas del diseño; o la implementación de programas de *coaching*, *counselling* y *mentoring* para facilitar el entendimiento por parte de las personas de las oportunidades y retos que supondrá la implantación de una determinada solución IA, puede ofrecer aportaciones valiosas para el ajuste de los diseños.

Por otro lado, es también relevante la adopción de metodologías de desarrollo de las soluciones IA en las que existan fases conceptuales que integren esta visión antropocéntrica expresada anteriormente. Así, es fundamental que en el propio diseño de la solución IA se incorporen fases de desarrollo en las que puedan responderse de forma concienzuda y rigurosa a las preguntas básicas que el ser humano se realizará ante la introducción de un cambio: *¿Por qué?: ¿Qué impulsa a la organización a introducir este cambio tecnológico? ¿Para qué?: ¿Cuáles van a ser las implicaciones de este cambio, qué pretendemos cambiar? ¿Qué?: ¿En qué consiste exactamente el cambio que propiciará la solución IA? ¿Cómo?: ¿Cuál va a ser la forma en la que se producirá el cambio? ¿Quién?: ¿Quiénes serán los diferentes implicados en el cambio; a quién afecta, quién lidera el cambio, etc.? ¿Cuándo?: ¿Cómo va a ser el despliegue en el tiempo del cambio? ¿Cuánto?: ¿Cuál va a ser el nivel de intensidad del cambio provocado por la introducción de la solución IA? Adicionalmente es relevante señalar la importancia de utilizar estrategias que han mostrado ser efectivas para acompañar con eficacia el despliegue de innovaciones tecnológicas, como la utilización del *storytelling* para persuadir de la importancia del cambio propuesto, de las técnicas de cambio de comportamientos como el entrenamiento y desarrollo de pequeños hábitos de comportamiento o *hábitos atómicos* (Clear, 2018), o el uso de metodologías de desarrollo flexibles (como las metodologías ‘*agile*’) para desarrollar prototipos, productos mínimos viables y, en definitiva, pre - soluciones que nos permitan testar adecuadamente las consecuencias de la implantación de una determinada solución IA.*

Los Casos de uso

Diferentes expertos en el campo señalan que uno de los problemas fundamentales para la adopción efectiva de la IA es la identificación de “casos de uso” a los que aplicar esta tecnología con el objetivo de satisfacer mejor los objetivos de personas, equipos y organizaciones. Como sucede con otras innovaciones, existen muchas ideas, pero no muchos modelos de uso que realmente nos permitan tener un juicio claro al respecto de su funcionamiento. Lo que nos lleva a una situación en la que posiblemente el profesional de recursos humanos (y en general cualquier profesional) se siente huérfano de anclajes seguros sobre el futuro. En este sentido, la conversión de las ideas acerca de las bondades y posibilidades de la IA en soluciones específicas que puedan ser puestas a prueba supone un extraordinario paso adelante. En este contexto, el psicólogo del trabajo y las organizaciones tiene

un ámbito claro de ideación de casos en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Aunque, como mencionábamos anteriormente su acción es extensiva a la ideación en otros ámbitos organizacionales. Sin ánimo de ser exhaustivos aquí presentamos algunos de los casos de uso que los expertos consideran de valor.

En el Proceso de Atracción del Talento. La IA puede ser aplicada en la optimización de los procesos de atracción de personal en sus tres fases fundamentales: el reclutamiento, la selección y la acogida de personas. Además de en el proceso general, hay partes específicas en las que se puede aportar piezas concretas como, por ejemplo, las que recogemos en la [Tabla 1](#).

Tabla 1

Ejemplo de Casos de uso para los Procesos de Atracción del Talento

En el Reclutamiento

- Utilización de la IA para desarrollar el *Employer Branding* mediante la identificación y elaboración de contenidos atractivos para los diferentes perfiles objetivo.
- Utilización de la IA para elaborar estrategias automáticas para el reconocimiento de candidatos potenciales en función del ajuste al perfil del puesto, pero también el ajuste al propósito y los valores organizacionales.

En la Selección

- Utilización de IA en la evaluación de los candidatos (por ejemplo, utilizando la IA para puntuar las respuestas en las Video Entrevistas Asíncronas -AVIs, o en otros procedimientos de recogida de información); utilización de la IA Generativa para obtener preguntas para los candidatos, escenarios, etc.; apoyo de la IA para la evaluación de competencias.
- Utilización de la IA para generar modelos de predicción del desempeño futuro utilizando la información del candidato (no solo proveniente de los sistemas habituales de recogida de información) y realizando puntuación y pronóstico acerca del éxito futuro del candidato en el puesto y en la organización (por ejemplo, aplicable a la predicción de éxito de perfiles como los emprendedores).
- Utilización de la IA Generativa en la redacción de los informes de los candidatos en función de los datos de las pruebas de evaluación.

En el On-boarding

- Utilización del metaverso, gamificaciones inteligentes, etc., en el proceso de socialización tras la incorporación.
- Utilización de la IA para desarrollar programas de on-boarding personalizados.

En el Proceso de Formación y Desarrollo. A modo de ejemplo proponemos también la utilización de la IA en el despliegue efectivo de los procesos relacionados con la formación de los empleados y su desarrollo profesional. (1) Aplicación de la IA a los procesos de formación y desarrollo a través de la realización de píldoras formativas (o contenidos formativos de mayor amplitud) mediante el uso de la IA Generativa. (2) Utilización de modelos de IA para identificar las necesidades formativas en función del perfil profesional y el puesto ocupado (o posibles puestos futuros), desarrollando procesos de formación individualizados y con trazabilidad. (3) Involucración de la IA en la planificación del desarrollo de la carrera profesional de los individuos. (4) Utilización de la IA para la entrega de contenidos “*just in time*” (en el momento y lugar en el que el empleado pueda necesitar ese contenido formativo en el desarrollo de una determinada tarea).

En el Proceso de Gestión del Desempeño. Igualmente, la IA es susceptible de ser utilizada para mejorar los procesos de gestión del desempeño. Por ejemplo, puede ser empleada para facilitar procesos de evaluación continua basada en datos que pueden estar en los sistemas de la organización utilizados por el empleado. Puede ser también utilizada en el momento de la “gestión” (o feedback) para

construir una retroalimentación precisa que permita centrarse en las necesidades específicas de cada persona (por ejemplo, al modo de las aplicaciones que ofrecen feedback sobre el grado en el que conseguimos nuestros objetivos de pasos, entrenamientos o nutriciones). Es también utilizable para la exploración de los efectos colaterales que a menudo suceden en la evaluación del desempeño. Y, también pueden ser identificados casos de uso vinculados con los procesos de desvinculación, con el objetivo de mejorar las oportunidades de empleabilidad a través del acceso digital a conocimiento relevante tanto técnico como socialmente construido para puestos específicos.

En la Gestión de la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). La IA resulta una herramienta de gran utilidad para profesionales senior, tal como se expone, entre otros, en el proyecto Generación SAVIA de la Fundación Endesa en colaboración con la Fundación máshumano (SAVIA, 2024). En primer lugar, ayuda a encontrar nuevas oportunidades laborales a un colectivo amplio (profesionales de +50, que constituye un tercio de los desempleados en nuestro país) para que puedan adaptarse o reincorporarse al mercado laboral, o para emprender proyectos propios. Asimismo, la IA puede potenciar las competencias laborales de estos profesionales, tanto al ofrecer información útil que les permita documentarse y anticiparse en la realización de tareas y en la toma de decisiones, así como facilitar dichos procesos ofreciendo una ventaja competitiva significativa. Por su parte, la utilización de la IA por parte de este colectivo puede resultar más eficaz a partir del conocimiento, experiencia profesional, visión estratégica y pensamiento crítico que esos profesionales senior pueden aportar en todos los procesos de identificación, recogida, análisis y validación de los datos. Todo ello requiere, no obstante, una formación de este colectivo en las herramientas necesarias que les permita no sólo abrirse a nuevos escenarios, sino también ejercer un liderazgo (seguir ejerciendo, en su caso) a través de la aplicación de estas nuevas herramientas.

En la Gestión de los Riesgos Psicosociales. La IA puede ser empleada en la exploración de los riesgos psicosociales, tanto a nivel del individuo (los riesgos psicosociales que pueden estar afectando o que pueden empezar a afectar a un individuo concreto por las actividades en las que se involucra, los puestos, las interacciones, sus formaciones, ...) como a nivel grupal y organizacional (por ejemplo, realizando un mapa de los riesgos psicosociales, perfiles vulnerables a ello, etc.). Por ejemplo, puede emplearse en el reconocimiento de estados psicológicos internos, relacionados con el comportamiento de riesgo en tareas como la conducción de vehículos en servicios públicos, trenes o aeronaves. Adicionalmente, la IA puede ser utilizada para el consejo psicológico, proporcionando agentes conversacionales para una atención cercana e inmediata para la persona. Puede ser útil también en la identificación temprana de casos en riesgo de sufrir problemas de salud mental. En cualquier caso, se vislumbra un extraordinario potencial en su capacidad para conectar grandes volúmenes de datos a menudo no estructurados.

En Campos Transversales de Recursos Humanos y en Otros Ámbitos Laborales. Aquí planteamos la utilización de la IA en dos campos amplios y transversales como son el desarrollo de productos y soluciones individualizadas para los empleados, y el desarrollo de sistemas de “predicción”. Entre los primeros, podrían considerarse modelos que permitan diseñar una carrera profesional

ajustada a un conjunto de criterios establecidos por el empleado, una composición de la compensación individualizada, un ajuste personalizado de la formación en función de los estilos de aprendizaje, etc. Entre los segundos, la idea es generar modelos predictivos que permitan tomar decisiones basadas en pronósticos relativos a los principales hechos organizacionales relacionados con el empleado (rotación, absentismo, desempeño, detección de altos potenciales, etc.). En cualquier caso, la aportación de la psicología del trabajo y las organizaciones bien puede involucrarse también en el levantamiento de casos de uso en otras áreas organizacionales en las que la salida de las soluciones IA será habitualmente procesada por el ser humano para tomar un conjunto de decisiones. La idea es que la actuación de la psicología del trabajo y las organizaciones no debe limitarse a las actuaciones en el área de los recursos humanos debido a la transversalidad del comportamiento humano en la utilización de la IA. A modo de ejemplo, cabe mencionar en las áreas de gobernanza, casos de uso relacionados con la información relevante para la toma de decisiones, la modelización de procesos, o la implementación de órganos de gestión. Por otra parte, en el área organizativa, son relevantes los casos de uso relacionados con el diseño digital de puestos, o la interacción entre el trabajo en equipo e individual mediado por IA. Cabe mencionar en las áreas de ‘marketing’ y comercial casos de uso relacionados con el diseño de productos

y/o servicios, o la gestión de clientes, y en las áreas tecnológicas los relacionados con la adopción tecnológica, o el desempeño futuro tecnológico.

Adicionalmente a nuestra reflexión sobre los casos de uso, el lector interesado puede acudir a los informes más recientes que la compañía Gartner ofrece al respecto tanto de la IA en términos generales, como del caso especial de la IA Generativa (Gartner, 2023); y a las recientes publicaciones realizadas en medios como *Human Resource Management Journal* (e.g. Budhwar et al., 2023) u *Organizational Dynamics* (e.g. Aguinis et al., 2024).

Hacia una IA Humanizada: Recomendaciones

A partir de las reflexiones anteriores, planteamos a continuación un conjunto de recomendaciones que tienen como fin último ayudar a las organizaciones, individuos y agentes institucionales a desarrollar e implantar estrategias de adopción de la IA considerando los aspectos relevantes que, desde nuestro conocimiento psicológico, podemos aportar. En la *Tabla 2* se presentan el conjunto de recomendaciones elaboradas. Éstas están organizadas en torno a cuatro pilares básicos: (1) una IA centrada en la persona; (2) una IA estimuladora y facilitadora del aprendizaje y el desarrollo; (3) una IA que potencie a la organización; y (4) una IA que prevenga riesgos. Estas recomendaciones se presentan en función del agente

Tabla 2
Recomendaciones para el Despliegue Humanizado de la IA

	Organizaciones	Instituciones	Trabajadores
IA Centrada en la Persona	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar los puestos de trabajo desde la idea de que toda competencia profesional pasará a estar digitalizada, siendo la IA un elemento fundamental en esta digitalización. Implicar a expertos en comportamiento organizacional en el diseño de los procesos de cambio derivados de la introducción de la IA. Fomentar una aproximación socio-técnica en los procesos de diseño y de implantación de IA en las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Introducir en los modelos de gobernanza y regulación del desarrollo de la IA la perspectiva del impacto psicológico que esta puede causar en los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir y desarrollar las competencias técnicas necesarias para utilizar las soluciones IA específicas para su trabajo.
IA Estimuladora y Facilitadora del Aprendizaje y el Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Entender la IA como un aumento de las capacidades de los trabajadores: la IA supone no solo una automatización de procesos sino un aumento o potenciación de las competencias profesionales. Redefinir el concepto de equipos de trabajo entendiendo que la colaboración personas/máquinas está sufriendo un cambio fundamental que afecta a las relaciones que se dan en el trabajo y los miembros de los equipos en los que los robots serán nuevos compañeros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar políticas y planes que mediante la formación y la colaboración (a) faciliten un acceso equitativo a los recursos de la IA; (b) fomenten la creación de redes de innovación, experimentación y capacitación alrededor de la IA; y (c) promuevan una reflexión integral acerca de las cuestiones éticas y sociales relacionadas con el despliegue de la IA. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar las competencias genéricas (o transversales) como el pensamiento crítico, la alerta emprendedora, o el auto-aprendizaje, para adaptarse con éxito a un contexto muy dinámico tecnológicamente.
IA que Potencia la Organización	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el ¿por qué? y ¿para qué? de los “casos de uso” en los que se pretende utilizar la IA. Desarrollar procedimientos de supervisión y seguimiento de los resultados generados por la Inteligencia Artificial - que damos por válidos con frecuencia de manera acrítica al provenir del análisis de grandes volúmenes de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyarse en el conocimiento generado desde la psicología del trabajo y las organizaciones en la elaboración de políticas y planes encaminados a facilitar que las organizaciones adopten la IA. Desarrollar políticas y planes para que pequeñas y medianas empresas y sus trabajadores no queden fuera de los beneficios asociados a la adopción de la IA. 	<ul style="list-style-type: none"> Involucrarse en la exploración de las diferentes soluciones IA que pueden ayudarle a mejorar los resultados del trabajo.
IA que Previene Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la respuesta emocional de los trabajadores (especialmente la relacionada con el miedo al cambio) ante la introducción de soluciones de IA. Diseñar las soluciones IA desde la perspectiva de evitar la perpetuación de sesgos, impactos adversos y/o daños a colectivos especialmente vulnerables dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar políticas y planes para facilitar que los trabajadores conozcan el marco normativo en el que se desarrolla la utilización de la IA de la que son usuarios por su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el contexto normativo en el que se enmarca la utilización de las soluciones IA en su puesto de trabajo.

que las puede desarrollar: organizaciones, instituciones y trabajadores.

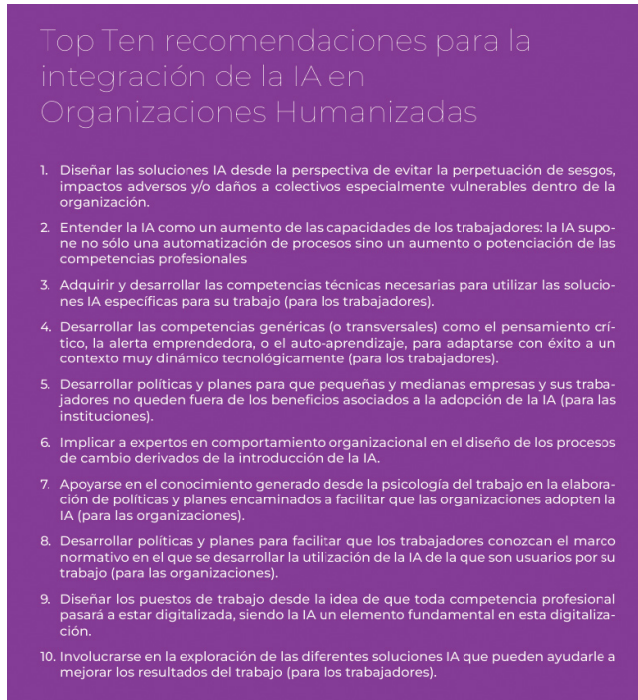
Discusión

En este trabajo hemos pretendido poner en valor la visión que desde la psicología del trabajo y las organizaciones se puede adoptar para el desarrollo de una Inteligencia Artificial humanizada. La adopción por parte de las organizaciones de estas tecnologías supone para el Psicólogo Organizacional una extraordinaria oportunidad para poner en valor sus conocimientos. Por otro lado, su no involucración en los procesos de diseño, desarrollo y adopción de la IA puede conllevar consecuencias lesivas tanto para las organizaciones como para los trabajadores. En línea con ello, en este documento hemos tratado de describir las diferentes reflexiones sobre la IA a las que nos lleva esta mirada desde la psicología del trabajo y las organizaciones; así como el conjunto de recomendaciones que pueden ayudar a instituciones, organizaciones y trabajadores a navegar por todo este proceso de adaptación. Estas recomendaciones involucran a agentes institucionales, gerentes organizacionales y trabajadores, y tienen como objetivo gestionar las reacciones emocionales a la implementación de la IA, adaptar a individuos y equipos al cambio y asegurar que las consideraciones éticas estén integradas en el diseño y despliegue de la IA. El papel de los psicólogos organizacionales es crucial en el diseño y ejecución de proyectos organizacionales para prepararse para la adopción de la IA, diseñar soluciones de IA teniendo en cuenta el comportamiento humano y desarrollar casos de uso para la implementación efectiva de la IA en diversos procesos organizacionales. En cualquier caso, el objetivo final de este trabajo es ayudar a las organizaciones, individuos y agentes institucionales a adoptar estrategias de IA que consideren aspectos psicológicos relevantes para una integración humanizada de la IA en las organizaciones. Este artículo resalta la importancia de integrar la Inteligencia Artificial (IA) en la fuerza laboral de una manera que mejore las capacidades de los trabajadores, promueva el aprendizaje permanente y asegure un uso ético y equitativo de las tecnologías de IA.

Los psicólogos enfrentamos desafíos significativos al intentar integrar y comunicar los principios de la psicología del trabajo y las organizaciones en entornos altamente tecnológicos. La rápida evolución de la Inteligencia Artificial y su adopción en el lugar de trabajo pueden crear una brecha entre los avances tecnológicos y la comprensión humana. La dificultad radica en traducir los conocimientos psicológicos en intervenciones prácticas que resuenen en un contexto con un extraordinario desarrollo tecnológico. Esto requiere no solo de una reflexión profunda sino también de la habilidad para comunicar cómo nuestro conocimiento psicológico puede resultar de valor para un despliegue sostenible de la IA. Ese es probablemente nuestro principal reto: comunicar el valor añadido que nuestro conocimiento (adquirido durante décadas por fuertes líneas de investigación) tiene para un mejor despliegue de la IA. Este documento es, en ese sentido, una forma de acercar dicho conocimiento a la sociedad. Para facilitar su divulgación en un contexto visual y amigable de los grandes titulares, en la [Figura 1](#) se recogen las 10 recomendaciones que, el grupo de profesionales y académicos con los que hemos trabajado, han señalado como más relevantes del conjunto total de recomendaciones elaboradas (presentadas en la [Tabla 2](#)).

Figura 1

Top Ten Recomendaciones para la Integración de la IA en Organizaciones Humanizadas



Agradecimientos

A Pablo Haya por su participación en el debate la “IA desde la psicología del trabajo y las organizaciones”; a Ana Jiménez por su ponencia sobre el “despliegue de la IA” en el marco del *Open Innovation Day*; a los participantes en los grupos de trabajo: Ana Crespo; Laura Figuerola; Federico Galán; Javier García Manzanedo; Juan Goicoechea; Esther González Arnedo; Vicente González Romá; Juan Goicoechea; Celia Gutiérrez; Isabel Guisado; Concha Lagüela; Gabriel Layus; María Leal; Rosana Macías; Vicente Martínez Tur; Javier Jara; Cecilia Olot; Bernabé Pérez; Sofía Pérez Serranoba; José Ramos; Marisa Salanova; Francisco Solano Romero; Nuria Tordera; y Ana Zornoza; al Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid por su apoyo en el desarrollo de las diferentes actividades; a la División de Psicología del Trabajo, RRHH y Organizaciones del Consejo de la Psicología de España y a Auren por facilitarnos sus instalaciones para el desarrollo de las actividades.

Conflicto de Intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Aguinis, H., Beltran, J. R., y Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101029. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101029>
- Briner, R. B., y Rousseau, D. M. (2011). Evidence-based I–O psychology: Not there yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01287.x>

- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... y Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- Clear, J. (2018). *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. Random House.
- COTEC (2024). *Uso responsable de la IA Generativa*. Descargado de <https://cotec.es/proyectos-cpt/uso-responsable-de-la-inteligencia-artificial-generativa/>
- Gartner (2023). *How CHRO's can prepare their functions for AI*. <https://www.gartner.com/en/documents/5039331>
- Gartner (2024). *Predicts 2024: The impact of AI on HR Technology Transformation*. <https://www.gartner.com/en/documents/5003231>
- Jiménez-Castellanos, A. (2024). *Catching the expanding universe of AI*. Manuscrito no publicado.
- Pérez, C., y Parrondo, J. R. (2023). El impacto de la IA en la psicología de las organizaciones. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (389), 18-23.
- Poitevin, H., y Rizaoglu, E. (2023). How to Evaluate Use Cases for generate AI in HR. *HR Leaders Monthly-November/December 2023*. Descargado de <https://reportds.s3.us-east-2.amazonaws.com/How+to+Evaluate+Use+Cases+for+Generative+AI+in+HR+-+Gartner.pdf?>
- SAVIA (2024). <https://www.generacionsavia.org/info/sobre-savia>
- Turner, J. (2023). *Where HR will focus in 2024*. Descargado de https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024?source=BLD-200123&utm_medium=social&utm_source=bambu&utm_campaign=SM_GB_YOY_GTR_SOC_BUI_SM-BA-SWG-ART-HR
- UE. (2023). *Ley de IA de la UE: primera normativa sobre inteligencia artificial*. Descargado de <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20230601STO93804/ley-de-ia-de-la-ue-primer-normativa-sobre-inteligencia-artificial>

Apéndice. Sobre el Think Tank de Psicología del Trabajo y las Organizaciones

El Think Tank de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se constituye como un grupo de expertos académicos y profesionales independientes que promueven una práctica profesional con base científica y experiencia contrastada en la intervención psicológica en las organizaciones.

Nace con la vocación de orientar e influir desde la experiencia y el conocimiento científico con una visión práctica, que posibilite comprender y contribuir a mejorar la relación de las personas con el trabajo. Nuestro propósito es ofrecer a la sociedad una visión de la psicología del trabajo que permita su consideración en futuras legislaciones políticas y usos sociales. Confiamos que las organizaciones consideren a esta disciplina de las ciencias sociales como un marco de reflexión e inspiración en su gestión de las personas.

Nuestras señas de identidad son: (1) somos un grupo de carácter civil y profesional (no mercantil, no político, no periodístico, no corporativo) que, desde el conocimiento y las experiencias de la psicología, planteamos ideas y propuestas a las organizaciones y a la sociedad para mejorar la salud y el bienestar psicológico; (2) somos un grupo que actúa con total independencia de cualquier institución, asociación o empresa. Nos une el afán de mejorar la sociedad y la relación entre las personas y las organizaciones a través de un conocimiento científico de la psicología; (3) somos un grupo comprometido con la Psicología como disciplina útil a la sociedad y a las organizaciones y planteamos propuestas con el afán de influir en el desarrollo social de las organizaciones desde la psicología. Las personas que componemos el ThinkTank somos: David Aguado, Isabel Aranda, Javier Cantera, Oscar Cortijo, Francisco Gil, Lourdes Munduate, Mari Paz García-Vera, José María Peiró, Javier Remón.

Las actividades desarrolladas por el ThinkTank pueden seguirse a través de diferentes medios:

<https://www.youtube.com/channel/UCaTV7t7DiUk7okxQiSgwOzg>

<https://www.linkedin.com/in/thinktankpsicologiadeltrabajo/>

<https://www.copmadrid.org/web/el-colegio/secciones/seccion-trabajo-organizaciones-rrhh/documentos>